



Franquias do Crime: A lógica empresarial por trás da Governança do Primeiro Comando da Capital e Comando Vermelho

Paulo Victor Andrade Sales¹, Vando Alves de Souza², Hudson Eduardo Assis Araújo³, Cesar Mauricio de Abreu Mello⁴, Raylene Rodrigues de Sena⁵.



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p5554-5576>

Artigo recebido em 22 de Agosto e publicado em 22 de Outubro de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

Este estudo analisa os mecanismos de governança empregados pelas facções criminosas Primeiro Comando da Capital (PCC) e Comando Vermelho (CV) para otimizar a distribuição de recursos e consolidar seu controle territorial. A pesquisa busca identificar, descrever e comparar esses modelos de governança criminosa com teorias corporativas, visando subsidiar políticas de segurança pública mais eficazes. A metodologia qualitativa, exploratória e descritiva baseou-se em entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais de inteligência em 2020, permitindo uma análise abrangente da influência nacional das facções. Os resultados refutam a noção de operação caótica, evidenciando uma sofisticação organizacional e “governança em rede”, onde comandos nacionais estabelecem acordos com grupos locais. A expansão territorial dessas facções demonstra um modelo análogo a franquias empresariais, caracterizado pela dependência logística de grupos menores, o que garante capilaridade e controle indireto de vastas áreas. Conclui-se que as facções são organizações altamente sofisticadas e resilientes. Compreender suas lógicas e mecanismos de adaptação é fundamental para o desenvolvimento de políticas de segurança pública eficazes, especialmente na Amazônia, possibilitando a formulação de estratégias precisas para desarticular suas estruturas.

Palavras-chave: Facções Criminosas; Violência Letal; Segurança Pública; Crime Organizado; Amazônia.



Crime Franchises: The business logic behind the Governance of the Primeiro Comando da Capital and Comando Vermelho.

ABSTRACT

This study analyzes the governance mechanisms employed by the criminal factions Primeiro Comando da Capital (PCC) and Comando Vermelho (CV) to optimize resource distribution and consolidate territorial control. The research aims to identify, describe, and compare these models of criminal governance with corporate theories, seeking to support more effective public security policies. The qualitative, exploratory, and descriptive methodology was based on semi-structured interviews with four intelligence professionals in 2020, allowing for a comprehensive analysis of the factions' national influence. The results refute the notion of chaotic operation, highlighting organizational sophistication and "network governance," where national commands establish agreements with local groups. The territorial expansion of these factions demonstrates a model analogous to business franchises, characterized by the logistical dependence of smaller groups, ensuring capillarity and indirect control over vast areas. It is concluded that criminal factions are highly sophisticated and resilient organizations. Understanding their logics and adaptation mechanisms is fundamental for developing effective public security policies, especially in the Amazon, enabling the formulation of precise strategies to dismantle their structures.

Keywords: Criminal Factions; Lethal Violence; Public Security; Organized Crime; Amazon.

Instituição afiliada – ¹Universidade do Estado do Amazonas – UEA; ²Universidade do Estado do Amazonas – UEA; ³Universidade do Estado do Amazonas - UEA; ⁴Universidade Federal do Estado Pará – UFPA; ⁵Universidade do Estado do Amazonas - UEA.

Autor correspondente: Hudson Eduardo Assis Araújo - hud.edu.araujo@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

A dinâmica do crime organizado na Amazônia, caracterizada por extensas fronteiras e corredores estratégicos para o tráfico de drogas, configura um ambiente de intensas disputas territoriais, onde a ausência ou fragilidade estatal é aproveitada por organizações criminosas. Nesse cenário, surgem as facções, grupos organizados que empregam violência extrema como meio de controle e exploram vulnerabilidades sociais, como desigualdade e exclusão, para ampliar sua influência. (Santos e Camargo Junior, 2024).

Surgidas principalmente dentro do sistema carcerário, essas facções se diferenciam das organizações criminosas clássicas, passando a incorporar estruturas próprias, com regras internas bem definidas e uma hierarquia disciplinada, consolidando-se como protagonistas nos processos que moldam a segurança pública local. (Mello *et al.*, 2025).

Atualmente, no Estado do Amazonas, o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV), são as duas facções mais influentes sobre o território. O CV está presente em todos os municípios, mesmo naqueles em que há mais de uma facção. Já o PCC está em três deles, que são a capital Manaus, Rio Preto da Eva e São Paulo da Olivença. Em Manaus e Rio Preto da Eva puderam ser observados intensos confrontos entre CV e PCC, em 2024. (Cartografia da Violência da Amazônia, 2024).

A complexidade da atuação dessas facções na região Amazônica, exemplificada pelos intensos confrontos no Estado do Amazonas, demanda uma compreensão aprofundada de seus mecanismos de governança. Para tal, este estudo reconhece que as estratégias de otimização de recursos e controle territorial adotadas por PCC e CV transcendem fronteiras estaduais, sendo replicadas e adaptadas em diversos cenários.

Adicionalmente, as grandes facções brasileiras exercem influência transnacional, e suas redes de atuação e estratégias de governança não se restringem a uma única região, adaptando-se e replicando-se em diversos contextos geográficos, inclusive além do território nacional. Dessa forma, estudar seus mecanismos de governança exclusivamente em uma localidade específica, como a Amazônia, seria insuficiente para apreender a totalidade de suas capacidades operacionais, logísticas e de controle



territorial.

Assim, para capturar a resiliência e a adaptabilidade desses modelos de governança que impactam diretamente a Amazônia, informações de profissionais de inteligência de diferentes estados brasileiros foram coletadas – um esforço viabilizado por intermédio de um agente do Amazonas –, permitindo uma análise mais profunda de suas capacidades organizacionais.

Não obstante, o sucesso operacional de qualquer organização está intimamente ligado a sua gestão e governança. De acordo com Phillips et. al.(2023), referindo-se a organizações terroristas, o sucesso das organizações em ambientes de alto risco está diretamente ligado à sua governança: aquelas que se destacam desenvolvem mecanismos sólidos de atração e gestão de agentes, garantindo segurança operacional e resiliência, sustentadas por eficiência administrativa, gestão eficaz de recursos e planejamento estratégico.

Logo, a ocupação de espaços marcados pela fraca influência do Estado por facções evidencia não apenas a complexidade das dinâmicas de segurança em regiões Amazônicas, mas reforça a importância dos mecanismos de governança dessas facções para seu sucesso operacional. A capacidade dessas organizações de distribuírem seus recursos influencia diretamente na consolidação de sua influência e poder.

Nesse contexto, a atividade de Inteligência torna-se fundamental para as instituições formais de poder. Ao coletar e analisar informações estratégicas sobre as facções criminosas, a Inteligência fornece subsídios essenciais para compreender suas estruturas, dinâmicas e estratégias, possibilitando o desenvolvimento de ações mais eficazes no enfrentamento dessas organizações.

Nesse sentido, este estudo coletou informações com profissionais de inteligência de quatro estados do País, que pudessem esclarecer os parâmetros de governança adotados pelas principais organizações criminosas atuantes no Amazonas (CV e PCC). Com isso, buscou-se compreender as formas de gestão adotadas pelas facções em outros ambientes, visando ampliar o conhecimento acerca de suas capacidades de organização e gerenciamento.

Assim, foi possível levantar o seguinte questionamento: De que forma os mecanismos de governança das facções criminosas PCC e CV se manifestam por ocasião



da distribuição de seus recursos e no processo de consolidação territorial?

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo Investigar a manifestação de mecanismos de governança, nas facções criminosas PCC e CV, por ocasião da distribuição de seus recursos e no processo consolidação territorial. Para alcançar o mencionado objetivo, a pesquisa se desenvolveu em três eixos principais: (1) Identificar os principais mecanismos de governança utilizados pelas facções criminosas PCC e CV. (2) Descrever as principais características dos mecanismos de governança das facções criminosas segundo literatura atualizada de Governança Corporativa.

METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se, quanto a sua natureza básica, em relação aos seus objetivos, como exploratória e descritiva. O caráter exploratório deve-se à necessidade de aprofundar o conhecimento acerca da organização interna e dos modelos de governança das facções, bem como de seus impactos sobre a eficiência operacional — um tema ainda pouco explorado pela literatura científica. Paralelamente, a abordagem descritiva busca identificar e caracterizar os principais mecanismos de governança empregados por essas organizações (Gil, 2010).

Para realizar o estudo, utilizou-se pesquisa de campo numa abordagem qualitativa, concentrada no estudo de casos múltiplos, envolvendo a manifestação de mecanismos de governança das facções criminosas no contexto de quatro estados brasileiros (Acre, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Tocantins) segundo os conhecimentos e experiências de quatro profissionais de inteligência envolvidos no levantamento de informações sobre as facções criminosas em cada um dos Estados. Destaca-se que esse tipo de abordagem, a pesar de não permitir a generalização de seus resultados para outras localidades, permite uma maior profundidade de compreensão do fenômeno estudado.

O acesso a esses agentes em 2020 foi viabilizado por um integrante da equipe de pesquisa, que, atuando como agente de inteligência no Sistema de Segurança Pública do Estado do Amazonas, estava engajado na coleta de dados sobre a dinâmica criminal nacional. A pesquisa foi conduzida nesse contexto, com o consentimento explícito dos participantes para o uso acadêmico das informações no presente estudo.



Esses dados primários foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, pautadas por um roteiro de tópicos que abordaram a organização interna, os mecanismos de governança, as estratégias de distribuição de recursos e os processos de consolidação territorial das facções em seus respectivos estados.

As entrevistas foram conduzidas na Cidade de Manaus-AM por meio digital, por intermédio da ferramenta Google meet, observando os dias e horários estabelecidos pelos entrevistados, respeitando sua disponibilidade. As perguntas foram elaboradas de forma a permitir uma exploração aprofundada dos conhecimentos dos agentes entrevistados, respeitando os limites sobre conhecimentos restritos e sigilosos, que pudessem prejudicar ou colocar em risco quaisquer operações e agentes. As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos participantes, para assegurar a precisão das informações coletadas. Além disso, ao final de cada entrevista, foi realizado um resumo dos principais pontos dados, permitindo que os entrevistados revissem suas contribuições e garantissem a fidelidade das informações.

Foi garantido o anonimato dos entrevistados, das agências envolvidas e a confidencialidade das informações. Além disso, os participantes garantiram o consentimento livre e esclarecido quando informados sobre os objetivos, métodos, e o uso das informações coletadas (produção de conhecimento aberto, não restrito). Tudo de acordo com os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais envolvendo seres humanos.

Além disso, considerou-se o possível viés que as entrevistas pudessem tomar devido o entrevistador também estar na função de agente de inteligência por ocasião das entrevistas. Reconheceu-se que, embora essa condição tenha facilitado o acesso e a construção de “rapport” com os entrevistados, ela poderia, potencialmente, influenciar a natureza das respostas. Para mitigar esse risco, o entrevistador adotou uma postura de estrita neutralidade durante as interações, enfatizando o caráter exclusivamente científico e desvinculado de operações do estudo. Adicionalmente, foi reforçado, a todo momento, o compromisso com o anonimato e a confidencialidade das informações para a produção de conhecimento aberto, conforme os preceitos éticos estabelecidos.



Outrossim, devido à dificuldade de se obter acesso a esses agentes, a seleção dos participantes para a pesquisa foi realizada por amostragem intencional, segundo a disponibilidade de acesso da equipe de pesquisa. Visou-se selecionar, dentre o rol de agentes disponíveis, os casos mais ricos em informação para se investigar a ocorrência de mecanismos de governança nas facções nesses múltiplos contextos.

Os critérios de inclusão basearam-se na experiência empírica e conhecimento aprofundado dos entrevistados sobre a atuação das facções nos Estados designados.

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram submetidos à análise temática, seguindo as etapas de familiarização com os dados, codificação inicial, busca por temas, revisão dos temas e nomeação e descrição dos temas (Braun & Clarke, 2006). Complementarmente, a contextualização e organização preliminar das narrativas colhidas foram auxiliadas pela ferramenta de inteligência artificial “Adapta one”, que contribuiu na identificação de padrões iniciais e na pré-categorização dos dados, otimizando o processo de imersão e estruturação para a posterior análise interpretativa.

Com base nos temas categorizados a partir dos dados primários, foi possível proceder com a sua confrontação e contextualização com o arcabouço teórico de Governança Corporativa reunido nesta pesquisa. Possibilitando verificar-se a ocorrência e descrição do objeto de estudo.

Outrossim, referencial bibliográfico adotado pela pesquisa foi reunido com auxílio das ferramentas de inteligências artificiais SCISPACE e Ai2 Scholar, que ajuda na coleta de referencial atual e relevante no cenário acadêmico. As fontes acessadas pela internet, citadas e referenciadas no artigo, estão disponíveis conforme os respectivos links apresentados na lista de referências.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. Identificação e Caracterização dos mecanismos de Governança.

1.1. Estrutura hierárquica e alianças.

A noção de governança é central para analisar a forma como alianças e organizações são estruturadas e dirigidas. De acordo com Wiggins et al. (2020), governança diz respeito àqueles que exercem controle ou influência direcionada sobre



uma aliança. Diferente do conceito tradicional de governo, que está ligado ao comando autoritário realizado pelo Estado, governança representa uma transição do modelo de governo clássico para formas relacionais de articulação. Essa abordagem permite uma análise aprofundada tanto das redes multiníveis quanto dos modelos de participação em nível local (Carmona, 2019).

Facções como o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV) exemplificam essa dinâmica ao estruturarem-se a partir de cadeias de comando bem definidas, frequentemente originadas no sistema prisional, e contando com alianças estratégicas entre si e com facções regionais para potencializar o controle e a inserção territorial.

Como destaca Aquino (2019), O PCC evoluiu para uma estrutura organizacional altamente sofisticada, que difere fundamentalmente das hierarquias criminosas tradicionais. Sob a liderança de Marcola, que assumiu o poder após derrotar os ex-líderes Césinha e Geleirão em 2001, a organização eliminou sua estrutura piramidal original e introduziu relações igualitárias entre os membros baseadas em “sintonias” despersonalizadas. O agente do Acre relata que “no Vale do Juruá [...] o advento de organizações criminosas se deu por volta do ano de 2015. Onde de um lado encontrava-se o Comando Vermelho aliado com FDN facção do Amazonas, e do outro se encontrava o PCC, aliado ao bonde dos Treze e FARA, facções acreanas”, ilustrando a dinâmica articulada de alianças e subordinação de grupos locais, onde a hierarquia nacional impõe lealdade por meio de dependências logísticas e ameaças de violência (Agente do Acre, 2020).

Da mesma forma, em Pernambuco, “temos aqui um bonde dos cachorros [...] que é uma facção local aliada do PCC” e “na metropolitana [...] vários bondes, mas eles não são independentes, eles precisam do fornecedor que é o PCC ou Comando Vermelho” (Agente de Pernambuco, 2020). Tais arranjos revelam a relevância das alianças estratégicas e da hierarquia na governança criminal, destacando tensões potenciais – como a assimetria de poder entre comandos centrais e satélites locais – que podem ser exploradas para desarticular essas redes, ao mesmo tempo que reforçam a adaptabilidade das facções em contextos de repressão estatal.



1.2. Expansão territorial e fragmentação.

A disputa pelo controle territorial é uma característica central das facções criminosas, que adaptam suas estratégias às dinâmicas regionais, empregando violência em áreas de sobreposição e consolidando domínio sobre pontos estratégicos, como rotas de tráfico e centros urbanos.

O presente estudo revelou que as facções criminosas Primeiro Comando da Capital (PCC) e Comando Vermelho (CV) operam com estruturas sofisticadas e distintos modelos operacionais que impactam diretamente na dinâmica da violência e no controle territorial. O PCC, originado no sistema prisional paulista em 1993, evoluiu além da mera criminalidade para assumir características de uma organização empresarial multifacetada, agindo em frentes política, bélica, econômica e social (Dyna, 2021). Sua estratégia prioritária é a expansão e consolidação de mercados ilícitos, como o tráfico de drogas, por meio de redes de influência e pactos com outras facções para rivalizar com adversários, adotando uma abordagem estratégica, menos confrontacional e com alta capacidade de internacionalização (Carvalho; Rocha; Motta, 2023; Oliveira, 2024).

Em contraste, o CV, com raízes no Rio de Janeiro desde os anos 1970, mantém uma postura de domínio territorial explícito e confrontacional, destacando-se pelo controle físico e bélico de favelas e territórios urbanizados, frequentemente recorrendo a conflitos armados para manter sua hegemonia territorial (Hirata; Couto, 2020; Lessing, 2008). A lógica bélica é uma marca distintiva do CV, refletida em fronteiras territoriais que condicionam o cotidiano das comunidades sob seu domínio.

Essa divergência nos modelos operacionais se reflete na gestão dos recursos e na consolidação do controle territorial, com o PCC adotando uma governança em rede que facilita alianças nacionais com grupos locais, ampliando seu poder de forma descentralizada e resiliente. Já o CV reforça sua autoridade por meio da presença ostensiva e confrontos diretos.

A intensa rivalidade entre essas facções tem profunda influência sobre as altas taxas de homicídios no Brasil. Estudos indicam que a violência letal está diretamente relacionada aos conflitos e rupturas de alianças entre os grupos. Um exemplo emblemático foi o rompimento da aliança entre PCC e CV em 2016, que resultou em patamares recordes de violência, com os confrontos se espalhando para estados além



das áreas tradicionais, impulsionando uma escalada histórica na criminalidade violenta (Neves, 2019; Matos; Lima; Souza, 2023).

A guerra entre facções ocorre em um contexto de violência cultural e estrutural, onde a ausência ou fragilidade estatal cria um vácuo de poder ocupado por essas organizações, que se tornam referências dominantes em muitas comunidades. Essa ausência do Estado, associada à institucionalização e consolidação das facções, torna a violência homicida um fenômeno gerenciado pelo controle e disputa dos mercados ilegais, resultando numa grave crise de segurança pública (Feltran et al., 2022; Souza et al., s.d.).

Portanto, o *modus operandi* distinto dessas organizações — o PCC focado na expansão estratégica e redes de influência e o CV na manutenção bélica e territorial — impacta diretamente nos padrões da violência e na dinâmica dos homicídios no Brasil. Essa compreensão é essencial para a formulação de políticas públicas de segurança capazes de desarticular essas complexas redes criminais, amenizando os impactos sociais e promovendo maior efetividade nas ações estatais de controle e prevenção da violência.

Segundo o agente do Acre, “o CV está presente em todos os municípios [...] já podem ser observados intensos confrontos entre CV e PCC” (Agente do Acre, 2020), evidenciando a competição por territórios-chave em regiões fronteiriças.

No Tocantins, a rivalidade é igualmente marcante: “Aqui existe o PCC e o Comando Vermelho. PCC e Comando Vermelho estão em guerra” (Agente de Tocantins, 2020). Já no Rio Grande do Sul, “o estado é bastante pulverizado, tem regiões dominadas por uma facção e regiões por outra [...] existem facções menores: V7, Tauras” (Agente do Rio Grande do Sul, 2020), o que aponta para uma fragmentação territorial acompanhada de adaptação às realidades locais.

Nesse sentido, as principais facções brasileiras, como o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV), estão presentes em todos os estados estudados, operando de forma análoga a grandes corporações em suas estratégias de expansão de mercado. Segundo Brooker et al. (2018), o sistema de franquias, pilar da expansão do McDonald's desde 1954, permite que o negócio mantenha múltiplas gerências regionais enquanto a empresa central é remunerada por royalties, um modelo



que espelha a relação entre facções nacionais e grupos locais.

Complementarmente, Feltran (2020) argumenta que o PCC utiliza uma estratégia de expansão territorial que combina controle centralizado com autonomia operacional de grupos regionais, funcionando como uma “federação criminosa” que adapta suas práticas às especificidades locais para maximizar influência e mitigar conflitos diretos.

Essa dinâmica revela não apenas a sofisticação das facções na gestão de territórios fragmentados, mas também vulnerabilidades potenciais, como a dependência de alianças locais instáveis, que podem ser exploradas por estratégias de segurança pública focadas em desarticular essas redes.

1.3. Padronização, logística, adaptação e riscos culturais.

A dependência logística de grupos menores em relação às facções nacionais, como o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV), é um traço recorrente que sustenta a governança criminal. O agente de Pernambuco destaca que “eles não são independentes, eles precisam do fornecedor que é o PCC ou Comando Vermelho” (Agente de Pernambuco, 2020), evidenciando como a logística centralizada de fornecimento de drogas e armas garante o controle indireto sobre esses grupos.

Similarmente, o agente do Rio Grande do Sul aponta o papel do sistema prisional como um hub de fortalecimento e recrutamento: “[...] algumas lideranças foram enviadas para presídios federais. [...] tiveram contato (com o PCC) e acabaram sendo batizados” (Agente do Rio Grande do Sul, 2020), sugerindo que as prisões funcionam como centros de padronização de práticas e alinhamento organizacional. Esse modelo permite que as facções utilizem redes criminais locais para distribuir seus produtos e cooptar novos membros, evitando confrontos diretos e dispendiosos para estabelecer domínio territorial.

Segundo Biondi (2018), o PCC, em particular, opera um sistema de governança que padroniza regras e rituais dentro e fora das prisões, criando uma “cultura organizacional” que facilita a integração de grupos locais enquanto mantém a autoridade central. Dessa forma, as grandes facções mitigam riscos culturais ao adaptar suas estratégias às dinâmicas regionais, funcionando como uma espécie de “franquia” que ajusta sua marca às necessidades locais.



De acordo com Firsova *et al.* (2018), estratégias de adaptação bem-sucedidas exigem a integração à cultura local, ajustando elementos do mix de marketing às tradições e demandas específicas de cada mercado. Nas facções, essa adaptação se manifesta na incorporação de bondes menores, que operam sob a lógica centralizada, mas com autonomia tática para atender às particularidades regionais, reduzindo conflitos culturais e aumentando a resiliência.

Contudo, essa dependência logística expõe vulnerabilidades específicas, como a interrupção das rotas de suprimento, que pode ser explorada por forças de segurança através de operações de inteligência para identificar e bloquear pontos críticos de distribuição, ou a sobrecarga no sistema prisional, que pode ser alvo de intervenções para isolar lideranças e interromper o processo de “batismo”, desestruturando a padronização organizacional.

1.4. Capilaridade e Flexibilidade.

A capacidade de adaptação, negociação de alianças e fragmentação local define o modelo de expansão das facções criminosas, como o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV), permitindo-lhes operar em uma vasta gama de contextos geográficos e sociais.

O agente do Rio Grande do Sul observa que “o estado é bastante pulverizado, tem regiões dominadas por uma facção e regiões por outra [...] V7, Tauras” (Agente do Rio Grande do Sul, 2020), evidenciando a capilaridade das facções e sua habilidade de estabelecer múltiplos vínculos operacionais com grupos menores.

Da mesma forma, o agente de Pernambuco destaca a presença de “bonde dos malucos, bonde dos loucos, bonde do matuto, vários bondes” (Agente de Pernambuco, 2020), ilustrando a flexibilidade dos grandes comandos em acomodar e negociar com grupos locais, gerenciando rivalidades localizadas sem comprometer sua influência.

Essa capilaridade revela a habilidade das facções de se infiltrarem e estruturarem redes em diferentes níveis, alcançando desde grandes centros urbanos até pequenos municípios e periferias, garantindo uma presença resiliente mesmo sob repressão estatal. Conforme Coetzee *et al.* (2020), a entrada em novos mercados exige estratégias como parcerias com atores locais, fusões e aquisições, que tornam as operações mais



acessíveis e econômicas, um princípio que as facções aplicam ao delegar operações a bondes regionais.

Complementarmente, Siqueira *et al.* (2022) observam que o surgimento de coletivos criminais locais, como a Família do Norte (FDN) no Amazonas e os Guardiões do Estado (GDE) no Ceará, ocorre em resistência à capilaridade das práticas de poder do CV e PCC, o que reforça a expansão dessas facções por meio de redes fragmentadas e alianças com grupos marginais.

Essa flexibilidade, no entanto, introduz vulnerabilidades específicas, como a fragilidade das alianças regionais, que podem ser exploradas por estratégias de segurança pública que promovam divisões internas entre facções rivais ou incentivem a deserção de bondes menores através de incentivos como redução de penas, além da exposição a operações de vigilância em áreas periféricas que possam isolar essas redes fragmentadas e limitar sua coordenação.

2. Governança Corporativa x Governança Criminosa.

Neste tópico, exploramos como conceitos de governança corporativa se manifestam nas estratégias das facções criminosas, mas com uma análise crítica que destaca não apenas as analogias, mas também as diferenças fundamentais e vulnerabilidades inerentes ao contexto ilegal.

Essa comparação revela que, embora o Primeiro Comando da Capital (PCC) e o Comando Vermelho (CV) adotem estruturas semelhantes a corporações – como redes descentralizadas e expansão via "franquias" – sua operação em ambientes de alto risco introduz elementos como o uso de violência para o controle das relações, em contraste com contratos legais e regulamentações estatais.

Nesse sentido, Lessing (2022) aponta que a governança criminal, caracterizada pela imposição de regras e restrições por grupos criminosos armados, a gênese desses grupos está intrinsecamente ligada às esferas do poder estatal. Ela emerge, é moldada e se e naturalmente se contrapõe ao Estado. Os dados das entrevistas com profissionais de inteligência reforçam essa visão, mostrando como alianças regionais (ex.: PCC com Bonde dos Cachorros em Pernambuco) espelham parcerias corporativas, mas com riscos culturais e logísticos que podem ser explorados para desarticulação.



Para ilustrar essas conexões e contrastes, apresenta-se o Quadro 1 que permite uma visão mais ampla, destacando como as facções subvertem modelos corporativos ao operar em ilegalidade, o que gera pontos fracos como a fragilidade de alianças sem respaldo legal ou a dependência de prisões como hubs de recrutamento.

Conforme observado por Lessing (2022), as facções criminosas brasileiras não operam em substituição total ao Estado. Seus modelos de governança, em vez disso, adaptam-se ao arcabouço legal vigente visando o lucro. Essa transição do lícito para o ilícito expõe vulnerabilidades que podem subsidiar a formulação de estratégias de segurança pública.

Quadro 1. Matriz Comparativa: Teorias de Governança X Práticas das Facções Criminosas.

Aspecto Teórico de Governança	Autores/Referências	Prática Observada nas Facções Criminosas	Diferenças e Vulnerabilidades
Governança em Rede (coordenação flexível, conectando múltiplas organizações para objetivos comuns, não central do Estado)	Wiggins <i>et al.</i> (2020)	Formação de alianças e acordos estratégicos entre comandos nacionais e facções locais (ex.: CV com FDN no Acre), compartilhando recursos e influência, funcionando como rede paralela ao Estado.	Ausência de contratos formais; lealdade baseada em violência ou dependência logística, criando instabilidade – vulnerável a deserções incentivadas por programas de delação premiada ou interrupções em rotas de suprimento.
Estrutura Hierárquica com Delegação e Subordinação (cadeias definidas, múltiplos níveis de comando)	Wiggins <i>et al.</i> (2020)	Cadeias de comando centralizadas (ex.: PCC e CV), com ramificações que subordinam grupos locais (“bondes”, facções regionais, lideranças prisionais como no RS).	Hierarquia rígida sem accountability legal; dependência de prisões como centros de padronização, exposta a intervenções estatais como transferência de líderes para presídios federais, fragmentando o alinhamento organizacional.
Estratégias de Expansão Territorial	Brooker <i>et al.</i> (2018); Coetzee <i>et al.</i> (2020)	Presença nacional através de alianças com grupos	Expansão via violência em vez de investimentos legais;



Aspecto Teórico de Governança	Autores/Referências	Prática Observada nas Facções Criminosas	Diferenças e Vulnerabilidades
(franquias, alianças locais, presença multipolar)		locais (ex.: PCC com Bonde dos Treze no Acre), adotando práticas semelhantes à franquias (padronização e remuneração ao comando central via royalties implícitos), expansão pulverizada e flexível.	fragmentação territorial (ex.: guerras no Tocantins) cria rivalidades internas, vulneráveis a operações policiais que exploram conflitos para fomentar divisões e reduzir capilaridade.
Adaptação Cultural e Personalização (ajuste do produto/prática à realidade local)	Firsova <i>et al.</i> (2018)	Adequação das estratégias de dominação e negociação à cultura, dinâmica e tradição local (incorporação de grupos menores, adaptação do “mix de marketing criminoso” segundo necessidades regionais, como em periferias do RS).	Adaptação baseada em coação cultural, não em pesquisa de mercado; riscos culturais levam a resistências locais, exploráveis por estratégias comunitárias de segurança pública que fortalecem laços sociais e reduzem a legitimidade das facções.
Capilaridade e Parcerias de Baixo Custo (ampliação do alcance por redes bem distribuídas)	Coetzee <i>et al.</i> (2020)	Rede de grupos satélites e facções menores em periferias, cidades pequenas e regiões fronteiriças (ex.: múltiplos bondes em Pernambuco), garantindo grande presença e resiliência operacional.	Parcerias instáveis sem garantias jurídicas; capilaridade dilui recursos, tornando vulnerável a vigilância em massa ou bloqueios em pontos periféricos, desestabilizando a rede através de intervenções seletivas em alianças marginais.

Fonte: Adaptado pelos autores.

O primeiro grande destaque da comparação reside na evidência de que as facções criminosas operam através de uma governança em rede, conforme Wiggins *et al.* (2020). Ao contrário do modelo tradicional de comando estatal centralizado e formal,



as facções buscam articular múltiplos atores, estabelecendo alianças e cooperações que potencializam seu alcance, flexibilizam suas operações e diluem os riscos inerentes à atuação ilegal.

No entanto, como aponta Siqueira *et al.* (2022), essa rede não é puramente corporativa, mas envolve interações paradoxais com a governança estatal, onde facções como o PCC e CV colaboram tacitamente com autoridades prisionais para expandir influência, criando vulnerabilidades como dependência de cogestão prisional – que pode ser desarticulada por reformas no sistema carcerário para isolar essas conexões. As entrevistas reforçam isso: alianças como CV-FDN no Acre mostram coordenação flexível, mas a assimetria de poder expõe a rede a traições, sugerindo que estratégias de inteligência focadas em fomentar divisões internas poderiam enfraquecer essa estrutura.

A questão da expansão territorial mediante estratégias semelhantes à franquia mostra profundo paralelismo entre práticas empresariais e dinâmicas do crime organizado, como leciona Brooker *et al.* (2018). Assim como grandes marcas utilizam o sistema de franquias para acessar novos mercados, as facções centrais multiplicam sua presença a partir de parcerias com grupos locais, que replicam padrões de conduta, ritos e práticas logísticas, ao mesmo tempo que garantem remuneração (em recursos, lealdade ou parte dos lucros) ao núcleo central.

Esse sistema confere capilaridade, facilitando a entrada em regiões diversas, mas difere fundamentalmente pela ausência de regulamentações, levando a guerras territoriais como as observadas no Tocantins. Varese (2011) complementa que essa expansão “mafiosa” depende de migração forçada e controle prisional, criando vulnerabilidades como a exposição a repressão estatal transnacional – no Brasil, isso pode ser explorado por cooperações internacionais para bloquear rotas de drogas, exacerbando conflitos e reduzindo a coesão das franquias criminosas.

Por fim, a matriz deixa claro como as facções adotam uma forte adaptação cultural e logística, essencial para sua resiliência e expansão. De forma análoga às estratégias observadas por Firsova *et al.* (2018) e Coetzee *et al.* (2020), levam em consideração as características e riscos de cada mercado regional, utilizando grupos locais (adaptados à região) para operarem de acordo com os costumes e demandas



locais.

Essa sensibilidade à cultura permite conquistar legitimidade e inserir-se de forma mais sutil e eficaz na trama social do território dominado, como visto na incorporação de bondes no RS e Pernambuco. Contudo, essa adaptação cultural cria tensões, pois a imposição de rituais (ex.: “batismos” prisionais) pode gerar resistências locais, vulneráveis a intervenções comunitárias que promovam alternativas sociais.

A complexa articulação entre hierarquia e adaptação cultural reforça a capacidade das facções de replicarem, em seu ambiente ilegal, padrões avançados de governança vistos em grandes corporações internacionais, assegurando longevidade e força diante dos adversários, sejam eles rivais do mercado ou o próprio Estado – mas, como nota Lessing (2020), essa simbiose com o Estado pode ser rompida por políticas que eliminem colaborações implícitas, como auditorias em prisões para dismantelar governanças híbridas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como os mecanismos de governança das facções criminosas PCC e CV são empregados para otimizar a distribuição de seus recursos e consolidar seu controle territorial. Através da coleta e análise de informações com profissionais de inteligência de diferentes estados e da confrontação com referenciais teóricos de governança corporativa, foi possível mapear e caracterizar as complexas estruturas que sustentam o sucesso operacional dessas organizações.

Os resultados evidenciaram que as facções não operam de forma caótica, mas, ao contrário, possuem cadeias de comando bem definidas, estratégias de alianças e uma impressionante capacidade de adaptação às dinâmicas regionais. A governança em rede, que permite a conexão e colaboração entre múltiplos grupos e “bondes” locais, demonstra uma estrutura flexível e resiliente, capaz de expandir sua influência e garantir o controle indireto de vastas áreas, mitigando riscos e otimizando a distribuição de seus produtos ilícitos, armas, violência e etc. A dependência logística dos grupos menores em relação às grandes facções, forjando uma capilaridade que se assemelha a um sistema de franquias, é um pilar central para sua expansão territorial e consolidação de poder.



A matriz comparativa entre as teorias de governança e as práticas das facções criminosas revelou paralelos notáveis. Aspectos como a formação de alianças estratégicas (governança em rede), a delegação de tarefas dentro de uma hierarquia clara, as estratégias de expansão territorial análogas ao sistema de franquias, a adaptação cultural e a busca por parcerias de baixo custo, que são pilares da gestão corporativa moderna, encontram espelho nas operações criminosas. Essa analogia sublinha a sofisticação e a racionalidade estratégica empregadas por PCC e CV, tornando-os adversários formidáveis para as instituições estatais.

Para a segurança pública amazonense, que opera em um teatro de operações complexo, com vastas áreas de difícil acesso, fronteiras porosas e uma singular dinâmica criminal ligada a rotas de tráfico e exploração de recursos naturais, a compreensão aprofundada dos mecanismos de governança dessas facções é de valor inestimável. Ao desvendar as lógicas de comando, controle, expansão e adaptação que tornam PCC e CV tão resilientes, este estudo oferece subsídios críticos para que as forças de segurança locais possam desenvolver estratégias de intervenção mais precisas e antecipatórias, focando não apenas na repressão pontual, mas na desarticulação de suas estruturas de governança e capilaridade em toda a região.

É importante salientar, ainda, que as limitações desta pesquisa decorrem principalmente da natureza qualitativa e do delineamento amostral, que restringiram a generalização dos achados. O estudo baseou-se em um número reduzido de quatro entrevistas com profissionais de inteligência, selecionados intencionalmente, o que, embora valioso para a profundidade exploratória, impede a extrapolação dos resultados para a totalidade das operações das facções. Adicionalmente, a dependência das percepções subjetivas desses informantes secundários, somada às restrições no acesso a informações sensíveis, limita a abrangência da análise sobre os complexos mecanismos internos de governança das organizações criminosas.

Em última análise, compreender a governança criminal não é apenas uma questão acadêmica, mas uma premissa fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas de segurança mais eficazes. A capacidade de prever e dismantelar a atuação dessas facções passa necessariamente pelo entendimento de suas lógicas organizacionais, de suas redes de cooperação e de seus mecanismos de adaptação. Este



estudo contribui para ampliar esse conhecimento, reforçando a importância da atividade de Inteligência e da pesquisa contínua para enfrentar o crime organizado em sua complexidade e resiliência, especialmente em contextos tão desafiadores quanto o da Amazônia brasileira.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Jânia Perla Diogênes de. Pioneiros: o PCC e a especialização no mercado de grandes roubos. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 194-215, 2019. Disponível em:

<https://www.semanticscholar.org/reader/d29533a0ad7350293b22346b47b7157c15f0e09d>.

Acesso em: 12 set. 2025. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/reader/d29533a0ad7350293b22346b47b7157c15f0e09d>. Acesso em: 12 set. 2025.

BIONDI, Karina. **Proibido roubar na quebrada: território, hierarquia e lei no PCC**. *Cadernos de Campo*, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/view/156952>. Acesso em: 12 set. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://eprints.uwe.ac.uk>. Acesso em: 12 set. 2025.

BROOKER, Paul; HAYWARD, Margaret. McDonald's: Kroc's grinding it out. In: **Rational leadership: developing iconic corporations**. Oxford: Oxford University Press, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198825395.003.0004>. Acesso em: 12 set. 2025.

CARMONA, I.; GOMÀ, R. **Empowering cities and citizens within emerging models of multilevel governance**. *Ciência & Trópico*, 2019. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Empowering-cities-and-citizens-within-emerging-of-Carmona/09920a6216beb0b97bdf9fd6b4bcb7aa065a0c4a>. Acesso em: 12 set. 2025.

CARVALHO, Monique Batista; ROCHA, Lia de Mattos; MOTTA, Jonathan Willian Bazoni da. **Milícias, facções e precariedade: um estudo comparativo sobre as condições de vida nos territórios periféricos do Rio de Janeiro frente ao controle de grupos armados**. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2023.

DYNA, Eduardo Armando Medina. **As faces da mesma moeda: uma análise sobre as dimensões**



do Primeiro Comando da Capital (PCC). 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2021.

FELTRAN, Gabriel. *Irmãos: uma história do PCC*. São Paulo: Companhia das Letras, 2020. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/>. Acesso em: 12 set. 2025.

FELTRAN, Gabriel et al. *Variações nas taxas de homicídios no Brasil: uma explicação centrada nos conflitos faccionais*. Dilemas: **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, Edição Especial n. 4, p. 311-348, 2022.

FIRSOVA, N.; VAGHELY, Ivan P. *Opções estratégicas para a gestão de riscos culturais: um marco teórico*. **Universal Journal of Management**, 2018. Disponível em: https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=7347. Acesso em: 10 jun. 2025.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. *Cartografias da violência na Amazônia*. 2. ed. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HIRATA, Daniel; COUTO, Maria Isabel. *Por uma cartografia do controle territorial armado no Rio de Janeiro*. **Fonte Segura**, 4 nov. 2020. Disponível em: <https://fontesegura.org.br>. Acesso em: 12 set. 2025.

LESSING, Benjamin. *As facções cariocas em perspectiva comparativa*. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 80, p. 43-52, mar. 2008.

LESSING, Benjamin. *Governança criminal na América Latina em perspectiva comparada: apresentação à edição especial*. Dilemas: **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, Edição Especial n. 4, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/52895>. Acesso em: 16 set. 2025.

MATOS, Paulo Domingos da Silva; LIMA, Francisco Soares de; SOUZA, Wallace Patrick Santos de Farias. *Crime organizado e conflitos entre facções: uma abordagem dinâmica*. **Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 41, n. 84, mar. 2023.

MELLO, Cesar Maurício de Abreu; DUARTE, Erika Natalie Pereira Miralha; ALMEIDA, Marcus Vinicius Oliveira de; CAVALCANTE, Denis Caetano Gomes; BEZERRA NETO, Francisco Camurça. *Estratégias para o enfrentamento da criminalidade e violência no Estado do Amazonas*. **Caderno Pedagógico (Lajeado. Online)**, v. 22, p. e14554, 2025. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

NEVES, Ana Beatriz Scherer Soares. *Atores não estatais-violentos no Brasil como desafios à paz:*



um estudo de caso sobre o conflito entre Comando Vermelho e Primeiro Comando da Capital (2016-2018). 2019. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

OLIVEIRA, Gabriel Marques de. **A origem e internacionalização do Primeiro Comando da Capital (PCC): fatores domésticos e internacionais**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) – Instituto de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

PHILLIPS, Sarah G.; AL-DAWSARI, Nadwa. *Trivializando terroristas: como o conhecimento antiterrorismo mina a resistência local ao terrorismo*. **Estudos de Segurança**, v. 33, p. 30-54, 2023. Disponível

em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09636412.2023.2250253>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SANTOS, Rickson Oliveira dos; CAMARGO JUNIOR, Waldir Franco de. *Violência em gangues urbanas: causas estruturais e intervenções*. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], 2024. Disponível

em: https://www.researchgate.net/publication/380860267_VIOLENCIA_EM_GANGUES_URBANAS_CAUSAS_ESTRUTURAIS_E_INTERVENCOES
[VIOLENCE IN URBAN GANGS STRUCTURAL CAUSES AND INTERVENTIONS](https://www.researchgate.net/publication/380860267_VIOLENCIA_EM_GANGUES_URBANAS_CAUSAS_ESTRUTURAIS_E_INTERVENCOES). Acesso em: 10 jun. 2025.

SIQUEIRA, Ítalo Barbosa Lima; NASCIMENTO, Francisco Elionardo de Melo; MORAES, Suiany Silva de. *Dinâmicas inter-regionais de mercados e governança criminal em perspectiva comparada entre Fortaleza e Manaus*. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, Edição Especial n. 4, p. 441-468, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dilemas/a/qZCzMYPFCfkr4mqrvncjVYPN/?lang=pt>. Acesso em: 16 set. 2025.

SOUZA, Vando Alves de et al. **Organizações criminosas: a dinâmica da taxa de homicídios na perspectiva do Amazonas**. [S. l.]: [s. n.], [s. d.].

VARESE, Federico. **Mafias on the move: how organized crime conquers new territories**. Princeton: Princeton University Press, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286836521_Mafias_on_the_move_How_organized_crime_conquers_new_territories. Acesso em: 16 set. 2025.

WIGGINS, Bonnie; ANASTASIOU, Kim; COX, David N. *A systematic review of key factors in the effectiveness of multisector alliances in the public health domain*. **American Journal of Health Promotion**, v. 35, p. 93-105, 2020.



***Franquias do Crime: A lógica empresarial por trás da Governança do
Primeiro Comando da Capital e Comando Vermelho.***

Sales et. al.